

Jochen Aulbach

Andere Zeiten, andere Geschichten?

Die Waggonbauwerke Görlitz
in den Umbrüchen des 20. Jahrhunderts

Wenn man Unternehmenskultur nicht nur als ein von oben angestrebtes Sollbild versteht, sondern mit diesem Begriff eine von allen Mitarbeitern getragene Gruppenidentität beschreibt, kann man feststellen, daß diese Kultur vor allem ein organisch gewachsenes Phänomen ist. Das heißt, sie ist sehr stark von der Geschichte des Unternehmens geprägt, und viele Elemente einer Unternehmenskultur sind nur mit diesen Bezügen auf die Vergangenheit erklärbar.¹

Gedächtnis, Erinnerung, Selbsterzählungen

Wie bei anderen kollektiven Identitäten spielen aber auch hier weniger die so genannten ›historischen Fakten‹, sondern vielmehr die subjektive Erinnerung daran die entscheidende Rolle. Das kollektive Gedächtnis, das sich auf bestimmte bewusste und unbewusste Erinnerungen stützt, entsteht erst durch Kommunikation zwischen den Mitgliedern und wird dadurch immer wieder rekonstruiert. In der Unternehmenskultur liefern diese kollektiven Erinnerungen die Interpretationsmuster für die Beschäftigung mit der aktuellen Unternehmenswirklichkeit.²

¹ Vgl. Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte: eine themen- und theorieorientierte Einführung*. Paderborn 2004, S. 150 ff., Matis, Herbert: *Unternehmenskultur und Geschichte*. In: Feldenkirchen, Wilfried, Schönerz-Röhlk, Frauke, Schulz, Günther (Hrsg.): *Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag*. Stuttgart 1995, S. 1028–1053, Götz, Irene: *Erzählungen als Indikatoren für Unternehmenskultur. Zur Ethnographie innerbetrieblicher Kommunikation in einem mittelständischen Unternehmen*. In: Wischermann, Clemens, Borscheid, Peter (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte*. Dortmund 2000, S. 229 ff.

² Zum wissenschaftlichen Diskurs über kollektives Gedächtnis und Erinnerungskultur vgl. u.a.: Halbwachs, Maurice: *Das kollektive Gedächtnis*. Stuttgart 1967, Nora, Pierre:

Zur Herstellung und Bewahrung einer gemeinsamen Gruppenidentität entstehen so genannte Selbsterzählungen, die die Mitglieder der Gruppe miteinander teilen und an Neuankömmlinge sowie Nachfolgenerationen weitergeben.³ Der Begriff der Selbsterzählungen wurde ursprünglich für die Konstruktion von individueller Identität in der Narrativen Psychologie geprägt.⁴

Eugen Buß versteht Selbsterzählungen in der Unternehmenskultur als Selbstbeschreibungen durch erzählbare Unternehmensgeschichten. Selbsterzählungen machen für ihn »Organisationen »erkennbar«; erklären das vergangene Handeln und verleihen ihm Sinn; sie begründen zugleich künftiges Handeln und festigen die Bindungen zur Öffentlichkeit.«⁵

Beispiele für solche Selbsterzählungen sind:

- »die Gründungsgeschichte eines Unternehmens, [...]
- die Geschichte eines akzeptierten Vorbildes, das vielleicht besonders erfolgreich war oder eine existenzielle Krise gemeistert hat, [...]
- historische Zäsuren, die das Selbstverständnis der Mitarbeiter entscheidend geprägt haben,
- Mythen, die sich um Produkte oder Erfolge ranken, [...]
- Die regionale Verankerung und die in der Region in der Vergangenheit wahrgenommene Verantwortung.[...]«⁶

Zwischen Geschichte und Gedächtnis. Die Gedächtnisorte. Berlin 1990. Assmann, Jan: *Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in früheren Hochkulturen.* München 1990, Assmann, Aleida: *Erinnerungsräume. Formen und Wandlungen des kulturellen Gedächtnisses.* München 1999.

³ Vgl. Assmann, Aleida: *Wie wahr sind Erinnerungen?* In: Welzer, Harald: *Das soziale Gedächtnis.* Hamburg 2001, S. 103–122, hier S. 107 ff.

⁴ Vgl. Kraus, Wolfgang: *Das erzählte Selbst. Die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne.* Herbolzheim 1996, S. 171 ff., Gergen, Kenneth, Gergen, Mary: *Narrative and the self as relationship.* In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology.* New York 1988, S. 17–56.

⁵ Buß, Eugen: *Unternehmensgeschichte und Markenhistorie. Die heimlichen Erfolgsfaktoren des Markenmanagements.* In: Herbrand, Nicolai O., Röhrig, Stefan (Hrsg.): *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotentials Markenhistorie.* Stuttgart 2006, S. 205 f.

⁶ Buß, Eugen: *Unternehmensgeschichte und Markenhistorie. Die heimlichen Erfolgsfaktoren des Markenmanagements.* In: Herbrand, Nicolai O., Röhrig, Stefan (Hrsg.): *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotentials Markenhistorie.* Stuttgart 2006, S. 205 f.

Nun ist es schwierig, solche Selbsterzählungen aufzuspüren, da sie meistens mehr implizit als explizit ihren Eingang in die alltägliche Unternehmenskultur finden. Um sie einigermaßen angemessen zu erfassen, wäre eine Feldforschung notwendig, die schon für die Gegenwart aufwändig wäre, für die Vergangenheit aber unmöglich ist.⁷ Es gibt jedoch Ereignisse bei denen diese Erzählungen nach außen treten und auch für die Nachwelt festgehalten werden. Dann nämlich, wenn das Unternehmen anlässlich eines Jubiläums oder einer anderen offiziellen Gelegenheit eine Festschrift herausgibt und – wie es Hartmut Berghoff ausdrückt – so »die informelle, mündliche Tradierung ... in eine offizielle Version der eigenen Geschichte transformiert.«⁸

So kann der Historiker ein Bild von der aktuellen Geschichtsauffassung in der Unternehmenskultur und den damit verbundenen Schlussfolgerungen für die jeweilige Gegenwart bekommen und außerdem durch den Vergleich von Festschriften aus verschiedenen Zeiten eine Entwicklung der Selbsterzählungen beobachten. Damit können zwar nur die jeweils offiziellen Versionen des Selbstbildes erfasst werden, da jedoch nach einer gewissen Zeit die offiziellen »Erzählungen« in Teilen auch in die reale Unternehmenskultur übernommen werden, und dort eventuell auch länger überleben als in der offiziellen Unternehmenskultur, liefert uns diese Vorgehensweise zumindest einige potentielle Elemente einer heutigen Unternehmenskultur innerhalb eines Unternehmens.

Ein Fallbeispiel: Die Waggonbau-Werke Görlitz

Anhand einiger Festschriften soll nun exemplarisch die Entwicklung der Selbsterzählungen der Waggonbau-Werke in Görlitz untersucht werden. Wieso gerade dieses Unternehmen? Zunächst stand das pragmatische Motiv, die lokale Nähe des Unternehmens, das heißt, Informationen waren in den Görlitzer Bibliotheken und Archiven einfacher zu bekommen, im

⁷ So hat Irene Götz dies am Beispiel einer Münchner Großbäckerei umgesetzt. Vgl. Götz, Irene: *Erzählungen als Indikatoren für Unternehmenskultur. Zur Ethnographie innerbetrieblicher Kommunikation in einem mittelständischen Unternehmen*. In: Wischermann, Clemens, Borscheid, Peter (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte*. Dortmund 2000.

⁸ Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte: eine themen- und theorieorientierte Einführung*. Paderborn 2004, S. 1

Vordergrund. Desweiteren jedoch können durch die lange Tradition, die dieses Unternehmen einerseits hat, und die vielen Umbrüche, die es andererseits miterlebte⁹, an diesem Beispiel einige verschiedene, teilweise auch konkurrierende ›Selbsterzählungen‹ und deren Entwicklung verfolgt werden.

Analysekonzept

Die folgende Analyse der Festschriften, die nun folgt, wird sich an folgenden zwei Leitfragen orientieren:

1. Gibt es einen Gründungsmythos? Wenn ja, was für einen? Welche Selbsterzählungen werden außerdem erzählt?
2. Auf welche territorial-politische Einheit bezieht sich das Selbstverständnis? Auf Görlitz als Stadt, auf Schlesien oder Sachsen als regionale Einheit, auf die DDR bzw. Ostdeutschland oder auf Deutschland als Ganzes, auf Europa oder die Welt als globalen Raum?

Abschließend folgt eine Art Synthese, die organische Entwicklungen und Selbsterzählungen zu benennen versucht, auf denen eine aktuelle Unternehmenskultur aufbauen könnte. Die Analyse basiert auf sieben Texten, wobei nur vier davon wirkliche Festschriften, die anderen drei dagegen andere Texte darstellen. Letztere sind in der folgenden Zusammenstellung *kursiv* markiert:

- 1903 Die Aktien-Gesellschaft für Fabrikation von Eisenbahn-Material zu Görlitz.
- 1935 *Artikel über die Geschichte der WUMAG und des ›Fliegenden Hamburger‹ im Schlesischen Lesebuch für das 5. und 6. Schuljahr*
- 1979 Aus der Nacht zum Licht. Abrisse und Episoden unseres gemeinsamen Weges seit 1945
- 1995 Görlitz – Traditionsstandort für Schienenfahrzeugbau
- 1998 Auf den Schienen des Erfolgs. Die Geschichte der DWA von 1989 bis 1998
- 2004 *Doppelstockfahrzeuge aus Görlitz. Doppelt hoch, doppelt gut*
- 2007 *Homepage der Bombardier Transportation*

⁹ Vgl. *Chronologie Waggonbau Görlitz* im Anhang.

Die Jahrhundertwende

Die Broschüre *Die Aktien-Gesellschaft für Fabrikation von Eisenbahn-Material zu Görlitz. Herausgegeben zum 12. Juli 1903 aus Anlaß des 100 jährigen Geburtstages des Begründers der Waggonfabrik zu Görlitz Johann Christoph Lüders und des 50 jährigen Bestehens der Fabrik auf ihrem heutigen Gelände*¹⁰ wurde 1903 – wie der Untertitel schon besagt – anlässlich des 100. Geburtstages des Firmengründers herausgegeben. Dies deutet schon auf einen engen Bezug zum „Gründungsvater“ hin und findet seine Fortsetzung in der Aufmachung auf der vierten Seite, wo Johann Christoph Lüders mit einem Foto, dem Namenszug und seinen Lebensdaten dargestellt wird.¹¹

Das erste Kapitel ist dann auch ausführlich dem Leben und Wirken des Unternehmensgründers gewidmet. Dabei rufen der Stil der Sprache sowie die Ästhetik mit großen Schmuckinitialien Assoziationen zu Märchen und Heldengeschichten hervor. Der Anfang des Kapitels lautet folgendermaßen: »Hundert Jahre sind am 12. Juli 1903 seit dem Tage verflossen, an dem ein Mann geboren wurde, dessen grundlegender Tätigkeit die Stadt Görlitz ein industrielles Unternehmen, die Waggonfabrik, verdankt, das zu den geachtetsten seiner Art zählt.«¹²

Aufgrund der nur recht kurzen Zeit von zwanzig Jahren der Unternehmensgeschichte, in denen der Gründer noch physisch präsent und Teil des Unternehmens war, kann man im Vergleich zu anderen paternalistischen Unternehmen dieser Zeit jedoch nur eine recht abgeschwächte Version einer Gründungslegende feststellen.¹³

Die weiteren Kapitel beschreiben dagegen sehr nüchtern die bauliche Entwicklung der Werke und die sozialen Leistungen des Unternehmens und zählen in einer Art Geschäftsbericht wirtschaftliche Daten auf.¹⁴ Die-

¹⁰ *Die Aktiengesellschaft* 1903.

¹¹ Siehe Abb. 2, S. 15.

¹² *Die Aktiengesellschaft* 1903, S. 5. Siehe Abb. 3, S. 15.

¹³ *Die Aktiengesellschaft* 1903, S. 5 ff. Vgl. Berghoff, Hartmut: *Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918*. In: *Geschichte und Gesellschaft* 2/1997, S. 167–204, hier S. 178ff, Beispiele für ausführliche Studien paternalistischer Unternehmen sind Berghoff, Hartmut: *Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika 1857–1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte*. Paderborn 1997, Feldkirchen, Wilfried: *Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen*. München 1997.

¹⁴ *Die Aktiengesellschaft* 1903, S. 8 ff.

ser Teil der Festschrift nimmt jedoch im Vergleich zu dem legendenhaften Teil des ersten Kapitels einen ungleich größeren Umfang ein: Von den insgesamt 32 Seiten Text behandeln 25 diese eher berichtartigen Themen. Der dokumentarische Charakter der Gesamtschrift wird noch deutlicher durch den aus 67 Seiten bestehenden Anhang mit Fotos der Fabrik und der Produkte.¹⁵ Der räumliche Bezug ist auf die Stadt Görlitz begrenzt, indem der Anteil des Unternehmens an deren Stadtentwicklung dargestellt wird.

Zwischenkriegszeit – Die WUMAG

Der zweite Text¹⁶ ist Festschrift, sondern ein Manuskript für einen Artikel im *Schlesischen Lesebuch für das 5. und 6. Schuljahr* über die Geschichte der WUMAG – Waggon- und Maschinenbau Aktiengesellschaft Görlitz – (wie die Waggonbauwerke zu dieser Zeit hießen) und des ›Fliegenden Hamburgers‹¹⁷. Es ist auch nicht klar, ob und in welcher Form dieser Artikel überhaupt veröffentlicht wurde. Die Gründe, warum ich ihn trotzdem verwendet habe, sind erstens die Tatsache, daß in ihm – auch durch die Textform – einige Elemente der Mythenbildung besonders deutlich werden, und zweitens das Fehlen anderer geeigneter Texte für diese Zeit.

Das Manuskript besteht aus einem Dialog eines kleinen Mädchens mit seiner Mutter, seinem Großvater und seinem Vater über die WUMAG, wo Großvater und Vater offenbar beschäftigt sind beziehungsweise waren. Dabei wird auch hier wieder stark der Gründungsmythos um Lüders betont, die Mutter des Mädchens redet sogar – 66 Jahre nach Ausscheiden des Gründers – mit der Bezeichnung ›bei Lüdersw über die WUMAG. Auch andere Selbsterzählungen finden starken Niederschlag: Die Entwicklung

¹⁵ Ebd., S. A 1ff.

¹⁶ *Die WUMAG!* 1935.

¹⁷ Als ›Fliegende Hamburger‹ wurde der Dieselschnelltriebwagen DRG 877 der Deutschen Reichsbahn (DRG) bezeichnet, der in der WUMAG hergestellt worden war. Die Besonderheit eines Triebzugs ist, daß er ohne Lokomotive betrieben wird und sein Antrieb in den Waggon integriert ist. Der ›Fliegende Hamburger‹ war der erste Schnelltriebwagen in planmäßigem Einsatz und hatte seine Jungfernfahrt am 18. Dezember 1932 in Görlitz. Mit ihm wurde ab 1933 zwischen Berlin und Hamburg die damals weltweit schnellste Zugverbindung hergestellt. Vgl. Theurich, Wolfgang: *150 Jahre Waggonbau in Görlitz. 1849–1999*. Freiburg 1999, S. 125 ff.

des ›Fliegenden Hamburgers‹ und weiterer Produkte werden überhöht geschildert. Und die Tatsache, daß alle männlichen Mitglieder der auftretenden Familie, der Großvater, der Vater und auch der Sohn Fritz, in der WUMAG arbeiten, inszeniert ein Gefühl der großen Bedeutung des Unternehmens als lokaler Arbeitgeber. Dies gipfelt in der Bemerkung des Vaters zur Tochter: »Auch du könntest, wenn du tüchtig bist, in einem Büro beschäftigt werden. So gibt es bei uns für viele tausend Menschen Arbeit.«¹⁸

Zeit des Sozialismus – VEB Waggonbau Görlitz

Aus einer ganz anderen Zeit stammt die nächste Festschrift vom Jahre 1979.¹⁹ Der Anlass dazu war der 30. Jahrestag der Gründung der DDR. Der Titel der Publikation *Aus der Nacht zum Licht. Abrisse und Episoden unseres gemeinsamen Weges seit 1945* deutet schon die Konstruktion eines völlig neuen Gründungsmythos an: Die ›Erzählung‹ beginnt mit dem 8. Mai 1945 und der Schilderung der »chaotischen Hinterlassenschaften des Faschismus«²⁰. Der notwendige Wiederaufbau in den Jahren danach wird als »historische Leistung unserer Werktätigen«²¹ dargestellt und als eine Art Schöpfungsgeschichte, eine Schaffung aus dem Nichts verklärt.²² Die weitere Schilderung der Betriebsgeschichte orientiert sich sehr stark an wichtigen Daten und Ereignissen der DDR-Staats- und Gesellschaftsgeschichte. Das heißt, der territorial-politische Rahmen des Selbstverständnisses ist hier eindeutig der neu gegründete Staat DDR. Alle wichtigen Wendepunkte der DDR-Geschichte (die Gründungen der SED und der DDR, der Aufstand vom 17. Juni 1953, der Mauerbau)²³ werden aus der Perspektive des VEB Waggonbau Görlitz geschildert. Dabei betonen diese Schilderungen immer die ungeteilte Unterstützung der Partei- und Staatsführung durch die Betriebsangehörigen und versuchen damit diese Ereignisse als Wille der Werktätigen zu legitimieren. Auch setzt die Fest-

¹⁸ *Die WUMAG! 1935*, S. 3.

¹⁹ VEB Waggonbau Görlitz 1979.

²⁰ Ebd., S. 1.

²¹ Ebd., S. 1.

²² *Die WUMAG! 1935*, S. 3.

²³ Ebd., S. 7, 13 f, 24 f und 43.

schrift außerbetriebliche Jubiläen und Ereignisse mit betrieblichen künstlich in einen zeitlichen und sinnhaften Zusammenhang: Ein Beispiel für ein besonders konstruiertes Jubiläum ist das 4400. an die UdSSR gelieferte Schienenfahrzeug just am 25. Jahrestag der Gründung der DDR.²⁴ Hier wird auch eine weitere wichtige Selbsterzählung deutlich, nämlich die enge Verbundenheit mit der Sowjetunion, die zum einen als ideologisches Vorbild aber auch als mit Abstand größter Kunde eine wichtige Stellung einnahm.²⁵

Die Wendezeit I – Waggonbau Görlitz GmbH

Die nächste Festschrift aus dem Jahre 1995, *Görlitz – Traditionsstandort für Schienenfahrzeugbau*²⁶, ist ein Beispiel für eine andere Jubiläums-Auffassung: Hier war nicht irgendeine Jahreszahl der Anlass für die Veröffentlichung, sondern – so der Untertitel – die »Fertigstellung des 5000. Doppelstockwagens«, man muss hinzufügen: Seit 1936. Das weist auf eine weitere Veränderung in den Selbsterzählungen hin: Nach dem neuerlichen Umbruch 1989/90 ist die Kontinuität in der Organisationsgeschichte des Unternehmens mehrfach unterbrochen und stellt für die Identifikation wenig Erklärungskraft zur Verfügung. Deshalb weicht das Selbstverständnis auf eines der wichtigsten Produkte des Unternehmens aus, das zu allen Zeiten, über alle Umbrüche hinweg Teil des Unternehmenserfolges war und damit eine neue Kontinuität herstellt. Auch wenn die Festschrift nun auch zusätzlich wieder die Unternehmensgeschichte von den Anfängen durch Johann Christoph Lüders erzählt, wird hier der Fokus deutlich auf die in den jeweiligen Zeiten hergestellten Produkte und deren Beschreibung in vielen technischen Details gelegt. Die räumliche Verankerung spielt in dieser Festschrift keine besonders große Rolle, das Vorwort unter dem Titel *Der Waggonbau gehört zu unserer Stadtgeschichte* stellt jedoch wieder einen stärkeren Bezug zur Stadt Görlitz her.²⁷

²⁴ Ebd., S. 67. Weitere Beispiele sind: im November 1949 der 50. Weitstreckenrollwagen zur Gründung der DDR (S. 14), am 8. Mai 1966 (22. Jahrestag der Befreiung) der 2000. Speise- und Schlafwagen (S. 53), zum 100. Geburtstag Lenins und 25. Jahrestag der Befreiung der 3500. für die Sowjetunion gebaute Reisezugwagen (S. 54).

²⁵ Vgl. u.a. ebd., S. 69.

²⁶ *Waggonbau Görlitz GmbH 1995.*

²⁷ *Waggonbau Görlitz GmbH 1995, S. 2.*

Die Wendezeit II – Die DWA

Als eine konkurrierende oder alternative Darstellung der Geschichte aus der Perspektive der Nachwendezeit kann die drei Jahre später, 1998, publizierte Festschrift *Auf den Schienen des Erfolgs. Die Geschichte der DWA von 1989 bis 1998*²⁸ aufgefasst werden. Die DWA Deutsche Waggonbau AG war 1990 aus dem VEB Kombinat Schienenfahrzeugbau entstanden und wurde dadurch zum Mutterunternehmen der Waggonbau Görlitz GmbH. Der Band von 1998 erzählt die Geschichte in den 1990er Jahren im Gegensatz zu der Festschrift von 1995 also aus der Sicht des Gesamtunternehmens.

Bei dieser Schilderung der Umbruchjahre ist ein weiteres Mal die Konstruktion eines neuen Gründungsmythos zu beobachten. Die ersten Jahre der 1990er werden als »aufregende Zeit«²⁹ mit »großen Herausforderungen«³⁰ und »voller Hoffnungen«³¹ beschrieben. Die Chronologie zeichnet die Krisen und Probleme dieser Zeit dramatisch nach und stellt diesen die offenbar erfolgreiche Konsolidierung des Unternehmens gegenüber.

Während jedoch 1979 der Neubeginn vor allem dem Einsatz der Belegschaft zugeschrieben worden war, werden hier vor allem die unternehmerischen Leistungen der neuen Führung, des Vorstands und des Aufsichtsrats, hervorgehoben.³²

Weitere Selbsterzählungen dieser Festschrift sind: zum einen die Beschreibung der Probleme, die durch die Abhängigkeit vom Ostexport, vor allem in die Sowjetunion beziehungsweise nach Russland, nach dem Zusammenbruch des wirtschaftlichen und politischen Systems des Sozialismus entstanden, und zum anderen die durch die fehlende Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit entstehende Gefahr der Zerschlagung und Ausschachtung durch die westdeutsche Konkurrenz. Vor diesem negativen Hintergrund erscheinen dann die Wendepunkte, die den Aufstieg zum erfolgreichen Unternehmen markieren. Als einer der wichtigsten und er-

²⁸ Bombardier 1998.

²⁹ Ebd., S. 1.

³⁰ Ebd., S. 6, 31, 91.

³¹ Ebd., S. 6.

³² Vgl. z. B. die Interviews mit Otto Wolff von Amerongen, dem Aufsichtsratsvorsitzenden. In: *Waggonbau Görlitz GmbH 1995*, S. 30, und mit Peter Witt, dem Vorstandsvorsitzenden, S. 77 ff.

sten Durchbrüche, wenn nicht sogar als der entscheidende, wird der 1992 erfolgte Auftragsabschluss mit der Deutschen Bundesbahn über die Lieferung von Doppelstock-Triebzügen durch das Werk Görlitz geschildert. Dies unterstreicht auch die anekdotenhafte Darstellung des Auftritts des Görlitzer Betriebschefs in der entscheidenden Verhandlungsrunde. Dieser Erfolg des Görlitzer Doppelstock-Waggons stellt also nicht nur für das Tochter-, sondern auch für das Gesamtunternehmen eine wichtige Selbsterzählung dar.³³ Insgesamt betont der Band wiederholt die starke Selbst-, aber auch die Außenwahrnehmung der DWA als »ostdeutsches« Unternehmen. Beispiele sind Zitate des damaligen Vorstandsvorsitzenden Peter Witt mit seiner Aussage: »[...] wir sind im Osten und wir bleiben im Osten. Wir wollten nicht ein Anhängsel von irgendeinem West-Konzern sein [...]«³⁴ und von Helmut Kohl, der die DWA als »Flaggschiff der ostdeutschen Industrie«³⁵ bezeichnete.

Das Ende der Chronologie der DWA ist geprägt von einer euphorischen Aufbruchstimmung durch die Eingliederung in den kanadischen Konzern Bombardier Transportation. Diese wird als Internationalisierung beschrieben, und damit deutet sich schon eine Verschiebung der Orientierung von der lokalen, ostdeutschen Region auf die ganze Welt an. Dies zeigen Formulierungen, wie »Fahrt in den globalen Verbund«³⁶, »zu den Spitzenplätzen auf dem Weltmarkt«³⁷ und »um den Platz Nummer Eins in der Welt [streiten]«³⁸.

Globalisierung – Bombardier Transportation

Sechs beziehungsweise neun Jahre später haben sich diese Tendenzen bestätigt. Im Bildband *Doppelstockfahrzeuge aus Görlitz. Doppelt hoch, doppelt gut* von 2004³⁹ setzt sich die schon beobachtete Entwicklung der vorwie-

³³ Ebd., S. 35 ff. Dies wird auch daran deutlich, daß auf dem Titelbild des Bandes eben dieser Doppelstockwagen abgebildet ist. Siehe Abb. 6, S. 17.

³⁴ Ebd., S. 78.

³⁵ *Waggonbau Görlitz GmbH 1995*, S. 53.

³⁶ Ebd., S. 82.

³⁷ Ebd., S. 88.

³⁸ Ebd., S. 80.

³⁹ Theurich, Wolfgang: *Doppelstockfahrzeuge aus Görlitz. Doppelt hoch, doppelt gut, Eisenbahn-Bildarchiv*, Bd. 8, Freiburg 2004.

genden Identifikation mit dem Produkt Doppelstockwagen fort. Siegfried Deinege, der General Manager der Bombardier Transportation, Standort Görlitz verweist in seinem Geleitwort auf die Generationen lange Tradition im Bau dieser Fahrzeuge und konstatiert, daß »der Doppelstockwagen zum Markenzeichen des heute zu Bombardier gehörenden Waggonbau Görlitz geworden« sei. Außerdem wird in seiner Stellungnahme aber auch die nun sehr stark globale Perspektive des Unternehmens deutlich. So betont Deinege, daß der Bildband »die Spitzenpositionierung von Bombardier Transportation als Weltmarktführer der Schienenverkehrstechnik«⁴⁰ bestätige.

Daß bei dieser Ausrichtung am Weltmarkt die Identität der lokalen Werke verloren zu gehen scheint, zeigt sich bei der aktuellen Präsentation von Bombardier Transportation im Internet.⁴¹ Eine Darstellung des Standorts Görlitz und seiner Geschichte auf einem einseitigen pdf-Dokument findet sich erst nach sehr langer Suche und mehreren Klicks. Hier werden auf Englisch die in diesem Werk hergestellten Produkte – vor allem die Doppelstockwagen – und elf »historical milestones« präsentiert. Dabei fällt auf, daß allein vier dieser »milestones« der Entwicklungsgeschichte eben dieser Doppelstockwagen gewidmet sind und auch alle anderen, bis auf die zwei Umbenennungen zu VEB Waggonbau beziehungsweise DWA, die Technikgeschichte behandeln.⁴² Ansonsten finden sich auf der Internetseite an prominenterer Stelle die Geschichtsdarstellungen von Bom-

⁴⁰ Ebd., S. 3.

⁴¹ Bombardier: Bombardier Transportation – Über uns, verfügbar: http://www.bombardier.com/index.jsp?id=1_0&lang=de&file=/de/1_0/1_0.jsp (Download am 31. August 2007)

⁴² Bombardier 2007b. Im Wortlaut: »Historical Milestones«

- 1828 Start of railway vehicles production
- 1892 Delivery of the first high speed trains in Germany
- 1932 First DMU »Fliegender Hamburger« with a speed of 160 km/h
- 1936 First double-deck car
- 1947 VEB Waggonbau Görlitz
- 1952 First double-deck train for Deutsche Reichsbahn (6,000 cars since 1952)
- 1963 First DMU SVT »Görlitz« for Deutsche Reichsbahn
- 1972 First standard double-deck car
- 1993 First double-deck car for Deutsche Bundesbahn
- 1995 Renamed: Deutsche Waggonbau AG (DWA) Werk Görlitz
- 1998 Acquisition by Bombardier Transportation

bardier Transportation und dem Gesamtunternehmen Bombardier, dessen Anfänge die Gründung einer Fabrik für Schneemobile durch J. Armand Bombardier im Jahr 1942 darstellen. Daran wird deutlich, daß nach der Übernahme durch Bombardier Transportation die Tradition der Waggonbau-Werke Görlitz zumindest für die offizielle Unternehmenskultur keine Rolle mehr spielt, sondern durch die viel jüngere Tradition des Mutterunternehmens ersetzt wurde.

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend könnte man die Unternehmensgeschichte der Waggonbauwerke Görlitz in folgende sechs Phasen gliedern:

1. in einen Paternalismus von der Gründung 1849 bis Ende des 1. Weltkrieges,
2. in eine Zeit der wirtschaftlichen Krisen in den 1920er und 1930er Jahren,
3. in eine Re-Heroisierung der Gründungszeit im Nationalsozialismus,
4. in eine Arbeiterkultur im sozialistischen Staatsbetrieb,
5. in die Nachwendezeit der Krise einerseits und der Euphorie andererseits und
6. in das Ende der Selbstständigkeit mit dem Aufgehen in einen globalen Konzern.

Auf welche organischen Elemente und Selbsterzählungen aus diesen geschichtlichen Entwicklungen könnte nun eine potentielle aktuelle Unternehmenskultur des Waggonbau-Standorts Görlitz aufbauen?

Meiner Ansicht nach sind zwei Entwicklungsstränge zu beobachten: zum einen die Verlagerung der Selbstdefinition auf eine stark von der Technikgeschichte und der Entwicklung der wichtigsten Produkte – vor allem des Doppelstockwagens – dominierte Erinnerung der Vergangenheit, die die Verbindung über alle radikalen organisatorischen Brüche herstellt, und zum anderen eine ›Erzählung‹ der Widerstandsfähigkeit gegenüber allen Krisen und Umbrüchen, ob wirtschaftlichen oder politischen, die von einem Überlebenswillen zeugt und Krisen als Chance sieht. Der letzte Aspekt böte auch Potentiale für die Verknüpfung der wechselvollen Geschichte der Waggonbauwerke Görlitz mit der Geschichte der Menschen

in dieser Region. Alle Brüche und Krisen des Unternehmens spiegeln die Erfahrungen wider, die auch die Gesellschaft gemacht hat. Dies gibt den Menschen die Möglichkeit der Identifikation mit dem Unternehmen. Mit der Fähigkeit, aus diesen Krisen immer wieder gestärkt hervorzugehen und neue Erfolge zu feiern, können die Waggonbauwerke Görlitz diesen Menschen auch Hoffnung für ihr eigenes Schicksal geben. So stellt die Geschichte dieses Unternehmens auch ein Stück Gesellschaftsgeschichte dar, ähnlich wie es Hartmut Berghoff für die Firma Hohner in Trossingen konstatiert hat. Im Gegensatz zu Berghoffs Beispiel birgt die Geschichte der Waggonbauwerke Görlitz sogar noch das Potential für einen optimistischeren Blick auf die Gegenwart und Zukunft.⁴³ Dieses Potential wurde auch in den 1990er Jahren von der damaligen DWA erfolgreich genutzt, als die Unternehmensführung die Parallelen zwischen dem Schicksal der Firma und dem der Menschen bewusst betonte.⁴⁴ Dieser Blick auf die eigene Geschichte ist durch die Übernahme durch Bombardier leider verloren gegangen. Dies hat auch die Diskussion nach der Präsentation dieses Vortrages beim Wissenschaftskloster des Collegium PONTES 2007 noch einmal bestätigt. Obwohl Bombardier nach wie vor 1300 Menschen am Standort Görlitz beschäftigt – und sich dieser Tatsache auch in einer Eigendarstellung rühmt⁴⁵ –, wird seine Bedeutung als wichtigster Arbeitgeber in der Stadt und Region nicht wahrgenommen, und die Menschen, selbst die Angestellten identifizieren sich nicht mit ihm.⁴⁶

⁴³ Berghoff, Hartmut: *Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika 1857 - 1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte*. Paderborn 1997, S. 13 ff.

⁴⁴ »Unternehmensgeschichte und deutsche Geschichte eng miteinander verflochten«. In: *Auf den Schienen des Erfolgs. Die Geschichte der DWA von 1989 bis 1998*, aufgeschr. von Günther Krug, hrsg. v. Bombardier Transportation / Deutsche Waggonbau GmbH. Berlin 1998, S. 1, »Wir sind hier im Osten und wir bleiben im Osten.« In: ebd., S. 78, »Konnten wir die Bahn davon überzeugen, daß auch aus dem Osten Qualität kommt.« In: ebd., S. 79.

⁴⁵ Bombardier: Informationen zum Bombardier Werk Görlitz, pdf-Dokument der Bombardier Transportation – Group Communications, auf Anfrage zugesandt am 26. Juli 2007.

⁴⁶ Dies ging aus Berichten der Anwesenden über persönliche Erfahrungen hervor.

Anhang:
Beschäftigte im Waggonbau Görlitz

Jahr	Beschäftigte
1852	205
1862	500
1898/99	1.167
1939	3.302
1951	5.754
1988	3.816
1996	1.305
2007	1.300

Quellen: Theurich, Wolfgang: 150 Jahre Waggonbau in Görlitz. 1849–1999. Freiburg 1999,
Bombardier: Bombardier Transportation – Über uns, verfügbar: http://www.bombardier.com/index.jsp?id=1_0&lang=de&file=/de/1_0/1_0.jsp (31.08.2007).

Quellen

Bombardier: Auf den Schienen des Erfolgs. Die Geschichte der DWA von 1989 bis 1998, aufgeschr. v. Günther Krug, hg. v. Bombardier Transportation/Deutsche Waggonbau GmbH, Berlin.

Bombardier: Bombardier Transportation – Über uns. Verfügbar: http://www.bombardier.com/index.jsp?id=1_0&lang=de&file=/de/1_0/1_0.jsp (31.08.2007)

Bombardier: Bombardier. Site Fact Sheet. Görlitz, Germany. In: Bombardier Transportation – Über uns, verfügbar: http://www.bombardier.com/index.jsp?id=1_0&lang=de&file=/de/1_0/1_0.jsp (31.08.2007)

Bombardier: Informationen zum Bombardier Werk Görlitz, pdf-Dokument der Bombardier Transportation – Group Communications, auf Anfrage zugesandt am 26.07.2007.

Die Aktien-Gesellschaft: Die Aktien-Gesellschaft für Fabrikation von Eisenbahn-Material zu Görlitz. Herausgegeben zum 12. Juli 1903 aus Anlass des 100jährigen Geburtstages des Begründers der Waggonfabrik zu Goerlitz Johann Christoph Lüders und des 50jährigen Bestehens der Fabrik auf ihrem heutigen Gelände, Görlitz 1903.

Die Wumag! [unveröffentlichtes Manuskript]. In: Ratsarchiv Görlitz, Akte 206: WUMAG Bd. II 1935–1944 (Verpflichtungen der Stadtgemeinde für die WUMAG u. diesbezüglicher Aktienerwerb März 1927-Nov. 1943)

Theurich, Wolfgang: Doppelstockfahrzeuge aus Görlitz. Doppelt hoch, doppelt gut, Eisenbahn-Bildarchiv – Bd. 8, Freiburg 2004.

- VEB Waggonbau Görlitz: Aus der Nacht zum Licht. Abrisse und Episoden unseres gemeinsamen Weges seit 1945, hg. v. Betriebsparteiorganisationsleitung des VEB Waggonbau Görlitz, Görlitz 1979.
- Waggonbau Görlitz GmbH: Görlitz – Traditionsstandort für Schienenfahrzeugbau. Schienenfahrzeuge aus Görlitz. Herausgegeben aus Anlaß der Fertigstellung des 5000. Doppelstockwagens im Juni 1995, hg. v. Waggonbau Görlitz GmbH/Städtische Kunstsammlungen Görlitz, Görlitz 1995.

Literatur

- Assmann, Aleida: Erinnerungsräume. Formen und Wandlungen des kulturellen Gedächtnisses, München 1999.
- Assmann, Aleida: Wie wahr sind Erinnerungen? In: Welzer, Harald: Das soziale Gedächtnis, Hamburg 2001, S. 103-122.
- Assmann, Jan: Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in früheren Hochkulturen, München 1992.
- Berghoff, Hartmut: Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918. In: Geschichte und Gesellschaft 2/1997, S. 167–204.
- Berghoff, Hartmut: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika 1857– 1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, Paderborn 1997.
- Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte: eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004.
- Buß, Eugen: Unternehmensgeschichte und Markenhistorie. Die heimlichen Erfolgsfaktoren des Markenmanagements. In: Herbrand, Nicolai O., Röhrig, Stefan (Hrsg.): Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotentials Markenhistorie, Stuttgart 2006.
- Feldkirchen, Wilfried: Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München 1997.
- Gergen, Kenneth, Gergen, Mary: Narrative and the self as relationship. In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, New York 1988, S. 17–56.
- Götz, Irene: Erzählungen als Indikatoren für Unternehmenskultur. Zur Ethnographie innerbetrieblicher Kommunikation in einem mittelständischen Unternehmen. In: Wischermann, Clemens, Borscheid, Peter (Hrsg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000.
- Halbwachs, Maurice : Das kollektive Gedächtnis, Stuttgart 1967.
- Kraus, Wolfgang: Das erzählte Selbst. Die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne, Herbolzheim 1996.
- Matis, Herbert: Unternehmenskultur und Geschichte. In: Feldkirchen, Wilfried, Schönerz-Röhlk, Frauke, Schulz, Günther (Hrsg.): Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag, Stuttgart 1995, S. 1028–1053.
- Nora, Pierre: Zwischen Geschichte und Gedächtnis. Die Gedächtnisorte. Berlin 1990.
- Theurich, Wolfgang: 150 Jahre Waggonbau in Görlitz. 1849–1999. Freiburg 1999.